

การจัดการความรู้ของเทศบาลนครสมุทรปราการ*
Knowledge Management of Samut Prakan City Municipality

สุดารัตน์ อุปลา**

Sudarat Upala

6614830050@rumail.ru.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการจัดการความรู้ ปัญหา และอุปสรรคที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ ตลอดจนการพัฒนาแนวทางการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับรูปแบบกระบวนการจัดการความรู้ของเทศบาลนครสมุทรปราการ ใช้วิธีวิจัยเอกสารและวิจัยสนาม เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ข้าราชการเทศบาลนครสมุทรปราการ จำนวน 8 คน ผลการศึกษาพบว่า การจัดการความรู้มีองค์ประกอบสำคัญ คือ บุคลากร เทคโนโลยี และกระบวนการ ปัญหาและอุปสรรค คือ ความรู้ต่างๆ กระจาย การจัดเก็บความรู้ของบุคลากรในปัจจุบันอยู่ในรูปของเอกสาร ไฟล์ส่วนบุคคล การบอกต่อกันเป็นรายบุคคล หรือการสอนงานโดยพี่เลี้ยง (On the Job Training) ทำให้เกิดการสูญเสียความรู้เมื่อบุคลากรเปลี่ยนตำแหน่ง โอนย้ายไปหน่วยงานอื่นๆ เกษียณอายุราชการ ลาออก เป็นต้น องค์การยังไม่มีแผนกำหนดการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน บุคลากรเรียนรู้จากการทำงานจริง (Learning by Doing) และยังมองว่าการจัดการความรู้เป็นอีกภาระงานหนึ่ง ซึ่งถูกเพิ่มเข้ามาแยกจากงานประจำที่ทำอยู่ ผู้บริหาร/หัวหน้าส่วนราชการ ยังไม่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ซึ่งการจัดการความรู้มีวิธีการและเครื่องมือในการจัดการความรู้ เช่น การฝึกอบรมและการเรียนรู้, การจัดการความรู้โดยใช้ฐานข้อมูล เช่น คู่มือการปฏิบัติงาน (Working Manual), การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) และการเรียนรู้ด้วยตัวเอง ซึ่งเป็นการแก้ไขปัญหา และอุปสรรค ตลอดจนพัฒนาแนวทางการแก้ไขปัญหาในองค์การ ผลที่ได้จากการวิจัยสามารถนำมาเป็นกรอบแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่มีการพัฒนา ปรับเปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้น มีประสิทธิภาพ และมีระบบการทำงานอย่างชัดเจนมากขึ้น

คำสำคัญ: การจัดการความรู้ ; เทคโนโลยี ; เทศบาลนครสมุทรปราการ

Keywords: Knowledge Management ; Technology ; Samut Prakan City Municipality

*บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่องการจัดการความรู้ของเทศบาลนครสมุทรปราการ

** นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทนำ

จากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกปัจจุบัน ส่งผลต่อความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นอย่างมาก เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งทางด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม และด้านการศึกษา การเปลี่ยนแปลงยังมีอิทธิพลต่อชีวิตประจำวัน และความเป็นอยู่ของคนในสังคมทั้งในทางบวกและทางลบ องค์การต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนจึงต้องรับมือกับการเปลี่ยนแปลง และจำเป็นต้องก้าวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว มีการปรับปรุงเครื่องมือเครื่องใช้ที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการความรู้ตลอดเวลา ทำให้ทุกวงการอาชีพต้องหันมาปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงการทำงาน การจัดการความรู้จึงเป็นทางเลือกหนึ่งในการพัฒนาทักษะ ความสามารถของคนให้เกิดคุณค่า และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์การเพื่อความเจริญเติบโต และสร้างความมั่นคงให้กับองค์กรต่อไป

เทศบาลนครสมุทรปราการ เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สังกัดกระทรวงมหาดไทย ตั้งอยู่ในเขตตำบลปากน้ำ อำเภอเมืองสมุทรปราการ จังหวัดสมุทรปราการ และมีอำนาจหน้าที่ตามมาตรา 53 และมาตรา 56 ภายใต้การบังคับแห่งกฎหมาย ให้เทศบาลนครมีอำนาจหน้าที่เป็นไปตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 (แก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ 14 พ.ศ. 2562) และตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 เทศบาลนครสมุทรปราการเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่ มีลักษณะการดำเนินงานมุ่งพัฒนาและดูแลประชาชนในเขตพื้นที่ เทศบาลนครสมุทรปราการให้เจริญเติบโต และมีการพัฒนาด้านต่างๆ มากขึ้นอย่างต่อเนื่องตามนโยบายการพัฒนาที่กำหนดไว้ 4 ด้าน ดังนี้ (1) ด้านโครงสร้างพื้นฐาน (2) ด้านสิ่งแวดล้อม (3) ด้านสาธารณสุข และอนามัย (4) ด้านการศึกษา เพื่อให้ประชาชนได้รับความสะดวกสบายในการดำรงชีวิต มีโอกาสเข้าถึงบริการด้านสาธารณสุข ด้านสวัสดิการ ด้านการศึกษา และด้านต่างๆ ตามสิทธิที่พึงได้รับ ซึ่งเทศบาลนครสมุทรปราการมีความมุ่งหวังให้เกิดการพัฒนาสู่สังคมอยู่เย็นเป็นสุขร่วมกัน ภายใต้แนวปฏิบัติของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงบนพื้นฐานของการใช้ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่มีอยู่อย่างจำกัด (เทศบาลนครสมุทรปราการ , ม.ป.ป.)

เทศบาลนครสมุทรปราการเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่ มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรตามนโยบายของผู้บริหารให้เกิดเป็นรูปธรรม จัดให้มีการบริการสาธารณะ และพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในเขตพื้นที่รับผิดชอบ ซึ่งการดำเนินการจำเป็นต้องมีพนักงานเทศบาลปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบตามตำแหน่งงาน ซึ่งการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในปัจจุบันมีสภาพการจัดการเรียนรู้ที่พนักงานเทศบาลยังไม่เข้าใจบทบาทของตน ว่ามีส่วนสำคัญในการพัฒนาองค์การให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด และยังไม่เห็นความสำคัญกับการจัดการความรู้ขององค์กรทั้งต่อตัวบุคคล และองค์กร ข้อมูลและความรู้กระจุกกระจายในหลายที่ ไม่มีระบบที่รวมศูนย์หรือจัดการให้เกิดประสิทธิภาพ ไม่มีการใช้เทคโนโลยีมารองรับการจัดเก็บและสร้างฐานองค์ความรู้ ไม่มีฐานข้อมูลกลางในการสืบค้นข้อมูลในการปฏิบัติงาน เช่น ขั้นตอนการปฏิบัติงาน การสืบค้นระเบียบข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงาน เป็นต้น ทำให้ยากต่อการสื่อสาร และการถ่ายทอดความรู้ขาดกระบวนการที่ชัดเจนจากฐานที่หรือผู้บังคับบัญชาในการสอนงาน ไม่มีกรอบการดำเนินงานที่ชัดเจน ไม่มีขั้นตอนหรือแนวทางในการปฏิบัติงาน ทำให้มีความซับซ้อนในกระบวนการทำงาน เกิดความผิดพลาดอยู่บ่อยครั้ง และบางครั้งมีการสื่อสารที่คลาดเคลื่อน ทำให้เกิดการสื่อสารที่ผิดพลาดได้ เป็นต้น

จากสภาพและปัญหาที่กล่าวมา ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาการจัดการความรู้ของเทศบาลนครสมุทรปราการ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่พนักงานเทศบาลในการจัดการความรู้ ในการค้นหาข้อมูล/ความรู้ สร้างขั้นตอน รวบรวมวิธีการปฏิบัติงาน ระเบียบต่างๆ ข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้พนักงานเทศบาลสามารถเข้าถึงความรู้นั้นได้ตลอดเวลา มีวิธีการและเครื่องมือในการจัดการความรู้ ดังนี้ การฝึกอบรมและการเรียนรู้ (Training and Learning), การจัดการความรู้โดยฐานข้อมูล (Knowledge Bases) เช่น คู่มือการปฏิบัติงาน (Working Manual), การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) และการเรียนรู้ด้วยตัวเอง ซึ่งเป็นการแก้ไขปัญหา และอุปสรรคที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ และพัฒนาแนวทางการแก้ไขปัญหาในองค์กร ซึ่งผลที่ได้จากการวิจัยสามารถนำมาเป็นกรอบแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่มีการพัฒนา ปรับเปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้น มีประสิทธิภาพ และมีระบบการทำงานอย่างชัดเจนมากขึ้น

ดังนั้น ผู้วิจัยซึ่งเป็นข้าราชการของเทศบาลนครสมุทรปราการ จึงมีความสนใจที่จะศึกษารูปแบบกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อให้ทราบถึงสภาพการจัดการความรู้ขององค์กร ปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ ตลอดจนแนวทางการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับรูปแบบกระบวนการจัดการความรู้ของเทศบาลนครสมุทรปราการ

วัตถุประสงค์เพื่อศึกษา

1. เพื่อศึกษาสภาพการจัดการความรู้ของเทศบาลนครสมุทรปราการ
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของเทศบาลนครสมุทรปราการ
3. เพื่อพัฒนาแนวทางการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับรูปแบบกระบวนการจัดการความรู้ของเทศบาลนครสมุทรปราการ

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีวิธีการวิจัยดังนี้

1. การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) เป็นการรวบรวมข้อมูล จากเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ คู่มือปฏิบัติงาน ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง เอกสารทางราชการ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของเทศบาลนครสมุทรปราการ

2. การวิจัยสนาม (Field Research) โดยผู้วิจัยลงพื้นที่เพื่อสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview formal interview)

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

1. ประชากร (Population) ได้แก่ บุคลากรของเทศบาลนครสมุทรปราการ จำนวน 625 คน
2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) ที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการเลือกตัวอย่างโดยกำหนดคุณลักษณะของประชากรที่ต้องการศึกษา (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2567, หน้า 45-47) จึงใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) จำนวน 8 คน ดังนี้ ข้าราชการประเภทอำนวยการท้องถิ่น จำนวน 2 คน ข้าราชการประเภทวิชาการ จำนวน 3 คน ข้าราชการประเภททั่วไปจำนวน 3 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัย ได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์ โดยสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ลักษณะของการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถามและข้อกำหนดแน่นอนตายตัวจะสัมภาษณ์ผู้ใดก็ใช้คำถามเดียวกัน และการสัมภาษณ์จะทำการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล ก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้ศึกษาได้กำหนดวันนัดหมายวันสัมภาษณ์ โดยได้แจ้งให้ผู้ให้สัมภาษณ์ทราบก่อนล่วงหน้า ในการสัมภาษณ์ผู้สัมภาษณ์จะใช้การจดบันทึกและบันทึกเสียง โดยก่อนสัมภาษณ์จะขออนุญาตผู้ถูกสัมภาษณ์ในการจดบันทึกการสนทนาก่อนทุกครั้ง

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

1. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร เป็นวิธีการศึกษาค้นคว้าเก็บรวบรวมข้อมูลทั่วไป โดยการรวบรวมเอกสารซึ่งเป็นข้อมูลที่มีการบันทึกไว้แล้วโดยผู้อื่น ได้แก่

1.1 หนังสือทั่วไป ได้แก่ ตำรา คู่มือ เอกสารประกอบการบรรยายรวมถึงเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ เป็นต้น

1.2 หนังสืออ้างอิง ได้แก่ สารานุกรม พจนานุกรม เป็นต้น

1.3 งานวิจัย วิทยานิพนธ์ เป็นงานที่ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาค้นคว้าในเรื่องนั้นๆ อย่างละเอียด

1.4 เอกสารของทางราชการ เป็นเอกสารที่ส่วนราชการจัดทำขึ้นเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติ เช่น นโยบาย กฎระเบียบ พระราชบัญญัติ คู่มือปฏิบัติงาน ประกาศ คำสั่ง เป็นต้น

2. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากภาคสนาม ผู้ศึกษาจะเก็บข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์ โดยที่ผู้ศึกษาเลือกวิธีการสัมภาษณ์ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย ซึ่งใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) โดยที่ผู้ศึกษาต้องทำการสัมภาษณ์ไปตามคำถามที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์ ซึ่งผู้ศึกษาจะสัมภาษณ์ตามข้อที่กำหนดไว้เท่านั้น และผู้ศึกษาจะใช้แบบสัมภาษณ์ซึ่งเป็นคำถามในการสัมภาษณ์และจดบันทึกข้อมูลและบันทึกเสียงตามคำบอกของผู้ถูกสัมภาษณ์

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการทำการศึกษานี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้ศึกษามีขั้นตอนในการวิเคราะห์ ดังนี้

1. ผู้ศึกษาจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นตามแต่ละประเด็น
2. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบความเหมือนหรือความแตกต่างของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคน ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์
3. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้องกันก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์
4. นำข้อมูลที่ได้จากการเปรียบเทียบมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน เพื่อสรุปผลการวิจัยการจัดการความรู้ของเทศบาลนครสมุทรปราการโดยใช้การนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบพรรณนา

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผลการวิจัย

จากการวิจัยพบว่า การจัดการความรู้ของเทศบาลนครสมุทรปราการ สามารถสรุปออกมาได้ดังนี้

1. สภาพการจัดการความรู้ของเทศบาลนครสมุทรปราการในปัจจุบัน

จากการวิจัย ผู้วิจัยได้สรุปรวบรวมสภาพการจัดการความรู้ของเทศบาลนครสมุทรปราการในปัจจุบัน ได้ดังนี้

1. มิติบุคลากร บุคลากรแต่ละคนมีความรู้และทักษะเฉพาะตัวที่ได้มาจากระบบการงาน แต่ความรู้เหล่านี้ไม่ได้รับการจัดเก็บหรือถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นระบบ ซึ่งการจัดเก็บความรู้ของบุคลากรในปัจจุบันอยู่ในรูปของเอกสาร ไฟล์ส่วนบุคคล ในคอมพิวเตอร์สำนักงาน การบอกต่อกัน หรือการสอนงานโดยพี่เลี้ยง (On the Job Training) ซึ่งความรู้ต่างๆจะจัดกระจาย ทำให้เกิดการสูญเสียความรู้เมื่อบุคลากรเปลี่ยนตำแหน่ง ลาออก เกษียณอายุราชการ และโอนย้ายไปองค์กรการ การเรียนรู้ และพัฒนาทักษะของบุคลากรไม่เป็นไปอย่างต่อเนื่อง บุคลากรเรียนรู้จากการทำงานจริง (Learning by Doing) โดยไม่มีแนวทางหรือหลักสูตรที่ช่วยให้พวกเขาสามารถพัฒนาทักษะได้อย่างเป็นระบบ ยังไม่มีแผนกำหนดการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน ซึ่งการฝึกอบรมหรือสัมมนาที่มีการจัดขึ้นเป็นครั้งคราว และไม่มีติดตามผลของการเรียนรู้ เครื่องมือในการสนับสนุนการจัดการความรู้ของบุคลากรไม่เพียงพอต่อจำนวนบุคลากรที่มีอยู่ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์สำนักงาน โน้ตบุ๊ก เป็นต้น และองค์กรไม่มีระบบฐานข้อมูลด้านการพัฒนาบุคลากร เพื่อบันทึกความสามารถ ทักษะ หรือประสบการณ์ของบุคลากรไว้ ทำให้ยากในการบริหารจัดการความรู้ในระดับบุคคล

2. มิติเทคโนโลยี ความรู้ส่วนใหญ่อยู่ในบุคลากร หรือกลุ่มคนที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ทำให้บุคลากรในส่วนอื่นไม่สามารถเข้าถึงหรือใช้ประโยชน์ได้ บุคลากรขาดระบบหรือเครื่องมือสนับสนุนการจัดการความรู้ ไม่มีเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการจัดเก็บข้อมูล และแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น ระบบฐานข้อมูลระบบคลังความรู้ หรือแพลตฟอร์มออนไลน์ที่ช่วยให้บุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่าย บุคลากรมีพฤติกรรม และวัฒนธรรมขององค์กรไม่สนับสนุนการแบ่งปันความรู้ “ต่างคนต่างทำ” แม้ว่าจะมีบุคลากรที่มีความรู้ด้านเทคโนโลยีอยู่บ้าง แต่ไม่ได้หมายความว่าพวกเขาจะมีทักษะในการถ่ายทอดหรือจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งทำให้การเผยแพร่ และบูรณาการความรู้เป็นไปได้ยาก การปฏิบัติงานของบุคลากรยังคงใช้แนวทางการเรียนรู้แบบเดิม คือ ดูตามเอกสาร ไฟล์ส่วนบุคคลในคอมพิวเตอร์สำนักงาน หรือการบอกต่อกัน การจัดการความรู้ยังขาดการสนับสนุนด้านงบประมาณจากผู้บริหารในด้านเทคโนโลยี ซึ่งผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดการความรู้ เสริมสร้างการพัฒนาด้านเทคโนโลยี ให้เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร

3. กระบวนการ องค์กรยังไม่มีแนวทางในการจัดการความรู้ ยังไม่มีการจัดระเบียบความรู้ในองค์กรให้เป็นหมวดหมู่ ไม่มีการพัฒนาระบบจากข้อมูลไปสู่สารสนเทศเพื่อให้เกิดความรู้ และสร้างประโยชน์ในการนำไปใช้ ความรู้จะจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารที่ไม่ได้ถูกจัดเก็บอย่างเป็นระบบ ข้อมูลในการทำงานมีลักษณะของชั้นความลับทางราชการ โครงสร้างขององค์กรเป็นอุปสรรค เพราะการดำเนินการมีขั้นตอนการขออนุมัติผู้บังคับบัญชาตามสายงาน กระบวนการจัดการความรู้ขององค์กรยังไม่มีกำหนดมาตรฐานที่ชัดเจน และผู้รับผิดชอบหลักในการผลักดันกระบวนการจัดการ

ความรู้หลายหน่วยงานยังไม่มีแนวทางในการปฏิบัติงาน และเครื่องมือในการทำงานที่จำเป็น องค์กรไม่มีช่องทางที่เหมาะสมในการแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น ระบบจัดเก็บข้อมูลออนไลน์ ฐานข้อมูลความรู้ เป็นต้น

4. องค์กรขาดการวัดผลและติดตามการจัดการความรู้ของบุคลากร ไม่มีตัวชี้วัด (KPIs) ที่ชัดเจนเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ ทำให้ไม่สามารถประเมินได้ว่าการจัดการความรู้ในองค์กรในปัจจุบันมีประสิทธิภาพหรือไม่ และการสนับสนุนจากผู้บริหารอาจจำกัดอยู่เพียงการอนุมัติงบประมาณสำหรับการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร ไม่มีระบบการติดตามหรือประเมินผลหลังการฝึกอบรม ทำให้ไม่สามารถทราบได้ว่าบุคลากรนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ประโยชน์จริงหรือไม่

2. ปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของเทศบาลนครสมุทรปราการ

จากการวิจัย ผู้วิจัยได้สรุปรวบรวมปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของเทศบาลนครสมุทรปราการ ได้ดังนี้

1. ปัญหาด้านบุคลากร เช่น การขาดแคลนบุคลากร มีจำนวนบุคลากรน้อยกว่าภารกิจของหน่วยงาน บุคลากรขาดความรู้ ทักษะ และความเข้าใจในการจัดการความรู้ ขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน บางคนปกปิดความรู้ความสามารถของตนเองไว้ ไม่กล้าถ่ายทอดประสบการณ์ที่สั่งสมจากการทำงานในส่วนของตนเอง อาจเกิดจากลักษณะนิสัยส่วนตัว ซึ่งเป็นความรู้ที่ยากแก่การอธิบายถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูด หรือถ้าเพื่อนร่วมงานรู้ จะรู้สึกกลัวว่าเพื่อนร่วมงานมีความสามารถมากกว่าตน หรือกลัวผู้อื่นแย่งผลงาน กลัวคนอื่นมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานมากกว่าตน บุคลากรขาดทัศนคติที่ดี และไม่มีแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรยังไม่เห็นความสำคัญในเรื่องการจัดการความรู้มากนัก มีการสื่อสารในเรื่องการจัดการความรู้ที่ไม่ชัดเจน รวมทั้งยังไม่มีกำหนดเป้าหมาย และประโยชน์ของการจัดการความรู้

2. ปัญหาข้อจำกัดทางเทคโนโลยี และปัญหาด้านระบบเครือข่าย เช่น ฐานข้อมูลความรู้หรือระบบที่ช่วยให้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างสะดวก ความรู้ต่างๆ จัดกระจายอยู่ในหลายแห่ง เช่น อีเมล, ไฟล์งานต่างๆ ในเครื่องคอมพิวเตอร์, โน้ตบุ๊กของบุคลากร หรือแฟลชไดรฟ์ส่วนตัว ทำให้ยากต่อการค้นหาและใช้ข้อมูล การจัดเก็บและเผยแพร่ข้อมูลอาจมีความเสี่ยงด้านความปลอดภัย เครื่องมือในการทำงานยังไม่เพียงพอสำหรับบุคลากรในองค์กร ระบบเครือข่ายของสำนักงานยังไม่เสถียรภาพพอเนื่องจากสัญญาณอินเทอร์เน็ตใช้ร่วมกันหลายหน่วยงาน บางช่วงเวลาการเข้าถึงสัญญาณอินเทอร์เน็ตติดขัด ทำให้การปฏิบัติงานมีความล่าช้า

3. ปัญหาด้านกระบวนการ การถ่ายทอดความรู้มาจากสิ่งที่สั่งสมมา รวมทั้งความสามารถในการปฏิบัติงาน และทักษะความเข้าใจจากสิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิดหรือการปฏิบัติ กลายเป็นการสอนงานจากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง องค์กรไม่มีมาตรฐานในการจัดการความรู้ แนวทางในการจัดเก็บและเผยแพร่ข้อมูล บุคลากรไม่ทราบว่าควรใช้หรือแบ่งปันข้อมูลอย่างไร ซึ่งข้อมูลสำคัญอาจถูกบันทึกในรูปแบบที่ไม่สามารถนำมาใช้ได้ง่าย เช่น เอกสารที่ไม่ได้จัดโครงสร้างให้เหมาะสม หรือไฟล์ที่ไม่มีระบบการจัดหมวดหมู่ การจัดการความรู้ไม่มีความต่อเนื่อง ไม่มีผู้รับผิดชอบหลักในการดูแลระบบจัดการความรู้ ทำให้กระบวนการขาดทิศทางที่แน่นอน การบูรณาการการจัดการความรู้กับกลยุทธ์ขององค์กร ถูกมองว่าเป็นภาระงานเพิ่มเติม มากกว่าการเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์หลักขององค์กร

3. แนวทางแก้ไขปัญหเกี่ยวกับรูปแบบกระบวนการจัดการความรู้ของเทศบาลนครสมุทรปราการ

จากการวิจัยพบว่า แนวทางแก้ไขปัญหเกี่ยวกับรูปแบบกระบวนการจัดการความรู้ของเทศบาลนครสมุทรปราการ เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี และความทันสมัยของการทำงานในยุคดิจิทัล มีดังนี้

1. การสร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่อง “การจัดการความรู้” ให้แก่บุคลากรในองค์กร ซึ่งจะทำการจัดการความรู้ในหน่วยงานเป็นรูปธรรมมากขึ้น องค์กรจะต้องพัฒนาการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพ จึงควรพัฒนาความรู้ความเข้าใจให้แก่บุคลากรในทุกระดับ ดังนี้ 1) ระดับผู้บริหาร หมายถึง ข้าราชการการเมืองของเทศบาลนครสมุทรปราการ ได้แก่ นายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรี เป็นต้น ซึ่งเป็นผู้ที่กำหนดนโยบายขององค์กร ควรได้รับการอบรม สัมมนา และการสร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้ และเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ ซึ่งการอบรมอาจทำในลักษณะของการให้ความรู้เบื้องต้น แนวคิด และการให้ศึกษาสภาพจริงขององค์กรอื่นๆที่ประสบผลสำเร็จ ในการดำเนินการเรื่องการจัดการความรู้ นอกจากนี้ในการอบรม สัมมนายังต้องชี้ให้ผู้บริหารเห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ การบริหารจัดการความรู้สมัยใหม่ที่สร้างกระบวนการทำงานร่วมกัน ระหว่างบุคลากร เทคโนโลยี และกระบวนการ 2) ระดับหัวหน้าส่วนราชการ หมายถึง ข้าราชการประจำ ได้แก่ ปลัดเทศบาล รองปลัดเทศบาล ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการกอง และหัวหน้าฝ่าย เป็นต้น ควรได้รับการอบรมให้เข้าใจในกระบวนการจัดการความรู้ นำมาประยุกต์ใช้ และนำไปสู่การปฏิบัติได้ ทั้งนี้เพราะคนกลุ่มนี้เป็นแหล่งความรู้ของผู้ปฏิบัติงาน เมื่อมีปัญหาในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานจะถามเพื่อนร่วมงาน รุ่นพี่ หรือหัวหน้างานที่ใกล้ชิดที่สุด 3) บุคลากรระดับผู้ปฏิบัติงาน บุคลากรจะมีความรู้ และประสบการณ์ในตำแหน่งงานได้เกิดจากการศึกษา เรียนรู้ด้วยตนเอง การถ่ายทอดงานจากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง การได้รับคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชา และในอนาคตบุคลากรกลุ่มนี้จะเปลี่ยนผ่านไปเป็นหัวหน้าส่วนราชการของหน่วยงาน

ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ให้มีความสำคัญในกระบวนการจัดการความรู้ ดึงศักยภาพ และความเชี่ยวชาญของตนเอง ใช้ความรู้เพื่อพัฒนางาน และในอนาคตจะกลายเป็นรุ่นพี่ที่สอนงานให้รุ่นน้องด้วยเหตุและผล เป็นไปตามระเบียบข้อกฎหมาย สอนงานอย่างเป็นระบบ มีแหล่งสืบค้นความรู้ที่ทันสมัย มีความปลอดภัยด้านข้อมูล มีลักษณะการทำงานที่เป็นระบบ แต่ละคนนำความรู้ที่มีมาสร้างเป็นคลังความรู้ ยึดถือปฏิบัติร่วมกัน จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร

2. การออกแบบกระบวนการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ มีกำหนดการโมเดลกระบวนการจัดการความรู้ ที่เหมาะสมกับลักษณะขององค์กร เช่น จัดทำคู่มือแนวการปฏิบัติ (Best Practices Guide) ที่ระบุขั้นตอนการจัดการความรู้ที่ชัดเจนในการจัดทำหนังสือราชการ คำสั่ง และประกาศต่างๆขององค์กร มีวิธีการจัดเก็บในฐานข้อมูล วิธีการเผยแพร่และนำไปใช้ มีการแต่งตั้งคณะทำงานด้านการจัดการความรู้ ที่ทำหน้าที่ออกแบบและปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องในแต่ละหน่วยงาน

3. การปรับปรุงการรวบรวมและจัดเก็บความรู้ มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลกลางที่สามารถรวบรวม และจัดเก็บความรู้จากทุกหน่วยงานให้อยู่ในแพลตฟอร์มเดียว เช่น ระบบคลาวด์ (Cloud-Based System) การจัดการความรู้ช่วยคัดกรอง จัดหมวดหมู่ ง่ายในการสืบค้นข้อมูล มีการพัฒนาคู่มือปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน

4. การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ ผู้บริหารและหัวหน้าส่วนราชการ ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรร่วมกันสร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing Culture) ผ่านการให้

รางวัล และการยกย่องพนักงานที่มีบทบาทในการสร้างและเผยแพร่องค์ความรู้ เพื่อให้บุคลากรในแต่ละสาขาวิชาชีพสามารถแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ ใช้แพลตฟอร์มออนไลน์ที่ทันสมัย เช่น Microsoft Teams, Program ZOOM ที่สามารถอำนวยความสะดวกในการแลกเปลี่ยนความรู้แบบเรียลไทม์ ส่งเสริมการจัดอบรม และการเสวนา เป็นประจำ

5. พัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อช่วยให้เกิดการเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา ช่วยลดอุปสรรคในการทำงาน เทคโนโลยีถือเป็นเครื่องมือสำคัญ ที่จะช่วยในการสื่อสารระหว่างกัน มีการจัดเก็บความรู้ ถ่ายทอดความรู้ และแลกเปลี่ยนความรู้มากขึ้น ดังนั้น องค์กรต้องมีความพร้อมด้านงบประมาณ ต้องจัดเตรียมโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีให้เพียงพอ และเหมาะสมสำหรับบุคลากร เพื่อให้สามารถใช้งานเทคโนโลยีในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ

6. การประยุกต์ใช้ความรู้ในการปฏิบัติงานจริง มีการจัดทำระบบการจัดการความรู้ ที่ช่วยให้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูล มีการปรับปรุงกระบวนการทำงาน และพัฒนาระบบจากปัญหาที่ผ่านมา เพื่อให้บุคลากรสามารถนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

7. การวัดผลและปรับปรุงกระบวนการจัดการความรู้ มีการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน เช่น 1) จำนวนความรู้ที่ถูกสร้างและนำไปใช้ 2) ระดับการเข้าถึงและใช้ฐานข้อมูลความรู้ 3) ผลกระทบของการจัดการความรู้ต่อประสิทธิภาพการทำงาน 4) ใช้แบบสำรวจความคิดเห็นและการสัมภาษณ์บุคลากร เพื่อตรวจสอบว่าความรู้ที่มีอยู่สามารถตอบโจทย์การทำงานได้หรือไม่ ถ้าองค์กรมีการปรับปรุงระบบการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง โดยการทบทวนแนวทางการจัดการความรู้เป็นประจำ และนำข้อเสนอแนะจากผู้ใช้งานไปพัฒนา จะทำให้การจัดการความรู้ในองค์กรมีความเข้มแข็ง องค์กรจะสามารถพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และทำให้องค์การมีวัฒนธรรมด้านการจัดการความรู้แบบยั่งยืน

8. องค์กรขอความร่วมมือจากสถานศึกษาหรือภาคธุรกิจเอกชนที่เป็นต้นแบบการจัดการความรู้ เพราะหน่วยงานภายนอกเป็นส่วนสำคัญในการให้ข้อมูล ทิศทางการจัดการความรู้ และสนับสนุนในการแบ่งปันความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้กับบุคลากรในหน่วยงาน ตลอดจนส่งเสริมให้มีการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ให้แก่องค์การอย่างเป็นรูปธรรม

ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ โดยต้องกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ สนับสนุนการพัฒนา ศักยภาพบุคลากร และติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง หากผู้บริหารและบุคลากรสามารถผลักดันให้เกิดการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ องค์กรจะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และพัฒนานวัตกรรมที่นำไปสู่ความยั่งยืนในระยะยาวได้

อภิปรายผลการวิจัย

1. สภาพการจัดการความรู้ของเทศบาลนครสมุทรปราการในปัจจุบัน มีประเด็นที่นำมาอภิปรายดังนี้

ในปัจจุบันอยู่ในรูปของเอกสารกระจาย ไฟล์ส่วนบุคคล การบอกต่อกันเป็นรายบุคคล การสอนงานโดยพี่เลี้ยง (On the Job Training) ทำให้เกิดการสูญเสียความรู้เมื่อบุคลากรเปลี่ยนตำแหน่ง ลาออก เกษียณอายุราชการ โอนย้ายไปจากองค์กร และด้วยเหตุผลอื่นๆ การเรียนรู้ การจัดการความรู้ในบุคลากรขึ้นอยู่กับตัวบุคคลมากกว่าระบบ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สรภักดิ์ รัชตโสภณ (2562) ศึกษา

การจัดการความรู้ด้านการป้องกันและระงับอัคคีภัยภายในชุมชน : กรณีศึกษาชุมชนริมทางรถไฟหลังโรงพยาบาลเดชา เขตราชเทวี กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ความรู้ที่มีลักษณะเป็นความรู้ในคน เป็นลักษณะของการฝึกอบรม ฝึกฝนในการทำงาน เช่น การใช้ถังดับเพลิง การอพยพหนีไฟ การเคลื่อนย้ายผู้ประสบภัยที่ได้มาจากการอบรม จึงเกิดการสั่งสมประสบการณ์ ซึ่งแต่ความรู้ที่ได้นั้น เป็นเพียงความรู้ ความเข้าใจในการระงับเหตุเพลิงไหม้ในขณะที่เกิดเหตุเพียงเท่านั้น แต่ยังคงขาดความรู้ ความเข้าใจในส่วนของการป้องกันและระงับอัคคีภัย การเรียนรู้ภายในองค์กรมีการพึ่งพาบุคคลที่มีประสบการณ์สูง มากกว่าระบบที่เป็นมาตรฐาน องค์กรขาดการวัดผลและติดตามการจัดการความรู้ของ บุคลากร ไม่มีตัวชี้วัด (KPIs) ที่ชัดเจนเกี่ยวกับการเรียนรู้ และการพัฒนาทักษะของบุคลากร ทำให้ไม่สามารถประเมินได้ว่าการจัดการความรู้ด้านบุคลากรมีประสิทธิภาพหรือไม่ ไม่มีระบบการติดตามหรือ ประเมินผลหลังการฝึกอบรม ทำให้ไม่สามารถทราบได้ว่าบุคลากรนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ประโยชน์จริง หรือไม่ ความรู้ถูกกักเก็บอยู่ในบุคลากร หรือกลุ่มคนที่มีประสบการณ์การทำงาน ทำให้บุคลากรในส่วนอื่น ไม่สามารถเข้าถึงหรือใช้ประโยชน์ได้เต็มที่ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนารัตน์ วงศ์ประทุม (2563) ศึกษา กระบวนการจัดการความรู้ของกองคุ้มครองแรงงาน กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ผลการวิจัย พบว่า กองคุ้มครองแรงงานมีกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นความรู้แฝงอยู่ในตัวบุคคลเป็นประสบการณ์ที่ สั่งสมนาน ขาดการปลูกฝังวัฒนธรรมในการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้รวมไปถึงบุคลากรมีการ โยกย้าย ทำให้การปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่อง และข้อมูลสำคัญๆขาดหายไปต่อเนื่องกัน บุคลากรขาดระบบ หรือเครื่องมือสนับสนุนการจัดการความรู้ ไม่มีเครื่องมือที่เอื้อต่อการจัดเก็บข้อมูล และแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น ระบบฐานข้อมูล ระบบคลังความรู้ หรือแพลตฟอร์มออนไลน์ที่ช่วยให้บุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ได้ ง่าย บุคลากรมีพฤติกรรม และวัฒนธรรมขององค์กรไม่สนับสนุนการแบ่งปันความรู้ ส่งผลให้บุคลากรไม่ สามารถปรับตัวทันกับการเปลี่ยนแปลง และการจัดการความรู้ส่วนใหญ่อยู่ในรูปแบบไม่เป็นทางการ หรือเรียนรู้จากประสบการณ์จริงของบุคลากรแต่ละคน โดยไม่มีการจัดเก็บหรือบันทึกอย่างเป็นระบบ ทำให้ เกิดการสูญเสียความรู้เมื่อบุคลากรลาออก เกษียณอายุราชการ และโอนย้ายไปองค์กรอื่น

กระบวนการ องค์กรยังไม่มีแนวทางในการจัดการความรู้ ยังไม่มีการจัดระเบียบความรู้ใน องค์กรให้เป็นหมวดหมู่ และยังไม่มีการพัฒนาระบบจากข้อมูลไปสู่สารสนเทศ เพื่อให้เกิดความรู้ และ สร้างประโยชน์ในการนำไปใช้ ความรู้ถูกกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารที่ไม่ได้ถูกจัดเก็บอย่าง เป็นระบบ ข้อมูลในการทำงานมีลักษณะของชั้นความลับทางราชการ โครงสร้างขององค์กรเป็นอุปสรรค เพราะการดำเนินการมีขั้นตอนการขออนุมัติผู้บังคับบัญชาตามสายงาน กระบวนการจัดการความรู้ของ องค์กรยังไม่มีกำหนดมาตรฐานที่ชัดเจน และผู้รับผิดชอบหลักในการผลักดันกระบวนการจัดการ ความรู้ หลายหน่วยงานยังไม่มีแนวทางในการปฏิบัติงาน และเครื่องมือในการทำงานที่จำเป็น องค์กรไม่มี ช่องทางที่เหมาะสมในการแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น ระบบจัดเก็บข้อมูลออนไลน์ ฐานข้อมูลความรู้ เป็นต้น

2. ปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของเทศบาลนครสมุทรปราการ มีประเด็นที่นำมาอภิปรายดังนี้

1. ปัญหาด้านบุคลากร เช่น การขาดแคลนบุคลากร มีจำนวนบุคลากรน้อยกว่าภารกิจของ หน่วยงาน บุคลากรขาดความรู้ ทักษะ และความเข้าใจในการจัดการความรู้ ขาดความไว้วางใจซึ่งกันและ กัน บางคนปกปิดความรู้ความสามารถของตนเองไว้ ไม่กล้าถ่ายทอดประสบการณ์ที่สั่งสมจากการทำงาน ในส่วนของตนเอง อาจเกิดจากลักษณะนิสัยส่วนตัว ซึ่งเป็นความรู้ที่ยากแก่การอธิบายถ่ายทอดออกมา เป็นคำพูด สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันเพิ่มพูน

ผลผลิตแห่งชาติ (2548) (อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2567, หน้า 52) กล่าวสรุปไว้ว่า ความรู้แบบฝังลึก (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ไม่สามารถอธิบายโดยใช้คำพูดได้ มีรากฐานมาจากการกระทำและประสบการณ์ มีลักษณะเป็นความเชื่อ ทักษะ และเป็นอัตวิสัย ต้องการการฝึกฝนเพื่อให้เกิดความชำนาญ มีลักษณะเป็นเรื่องส่วนบุคคล มีบริบทเฉพาะทำให้เป็นทางการและสื่อสารยาก เช่น วิจารณ์ญาณวัฒนธรรมองค์กร ทักษะ ความเชี่ยวชาญเรื่องต่างๆ หรือถ้าเพื่อนร่วมงานรู้ จะรู้สึกกลัวว่าเพื่อนร่วมงานมีความสามารถมากกว่าตน หรือกลัวผู้อื่นแย่งผลงาน กลัวคนอื่นมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานมากกว่าตน สอดคล้องกับแนวคิดของ Maslow (1943) (อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2566, หน้า 14) ชั้นที่ 4 ความต้องการที่จะมีฐานะเด่นหรือมีชื่อเสียง (esteem needs) เป็นความต้องการระดับสูงเกี่ยวกับความมั่นใจตนเองในเรื่องความรู้และความสามารถ มีความต้องการให้คนอื่นยกย่องสรรเสริญ ต้องการเป็นอิสระเป็นตัวของตัวเอง และมีอิสระในการตัดสินใจ บุคลากรขาดทัศนคติที่ดี และไม่มีแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรยังไม่เห็นความสำคัญในเรื่องการจัดการความรู้มากนัก มีการสื่อสารในเรื่องการจัดการความรู้ที่ไม่ชัดเจน รวมทั้งยังไม่มีกำหนดเป้าหมาย และประโยชน์ของการจัดการความรู้

2. ปัญหาข้อจำกัดทางเทคโนโลยี และปัญหาด้านระบบเครือข่าย องค์กรขาดโครงสร้างพื้นฐานที่รองรับการจัดการความรู้ เช่น ฐานข้อมูลความรู้หรือระบบที่ช่วยให้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างสะดวก ความรู้ต่างๆกระจัดกระจายอยู่ในหลายแห่ง เช่น อีเมล, ไฟล์งานต่างๆในเครื่องคอมพิวเตอร์, โน้ตบุ๊กของบุคลากร หรือแฟลชไดรฟ์ส่วนตัว ทำให้ยากต่อการค้นหาและใช้ข้อมูล เทคโนโลยีไม่สอดคล้องกับการทำงานจริง ไม่เหมาะสมกับรูปแบบการทำงานของบุคลากร ไม่มีระบบป้องกันความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัวของข้อมูล การจัดเก็บและเผยแพร่ข้อมูลอาจมีความเสี่ยงด้านความปลอดภัย เครื่องมือในการทำงานยังไม่เพียงพอสำหรับบุคลากรในองค์กร ระบบเครือข่ายของสำนักงานยังไม่เสถียรภาพพอเนื่องจากสัญญาณอินเทอร์เน็ตใช้ร่วมกันหลายหน่วยงาน บางช่วงเวลากการเข้าถึงสัญญาณอินเทอร์เน็ตติดขัด ทำให้การปฏิบัติงานมีความล่าช้า

3. ปัญหาด้านกระบวนการ การปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กร เกิดจากประสบการณ์การทำงานจนกลายเป็นความเชี่ยวชาญในงานที่ตนเองทำ ทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้จากสิ่งที่สั่งสมมา รวมทั้งความสามารถในการปฏิบัติงาน และทักษะความเข้าใจจากสิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิด หรือการปฏิบัติ กลายเป็นการสอนงานจากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง องค์กรไม่มีมาตรฐานในการจัดการความรู้ ไม่มีแนวทางที่ชัดเจนในการจัดเก็บและเผยแพร่ข้อมูล ทำให้เกิดความไม่เป็นระเบียบของความรู้ และบุคลากรไม่ทราบว่าควรใช้หรือแบ่งปันข้อมูลอย่างไร ซึ่งข้อมูลสำคัญอาจถูกบันทึกในรูปแบบที่ไม่สามารถนำมาใช้ได้ง่าย เช่น เอกสารที่ไม่ได้จัดโครงสร้างให้เหมาะสม หรือไฟล์ที่ไม่มีระบบการจัดหมวดหมู่ การจัดการความรู้ไม่มีความต่อเนื่อง ไม่มีผู้รับผิดชอบหลักในการดูแลระบบจัดการความรู้ ทำให้กระบวนการขาดทิศทางที่แน่นอน การบูรณาการการจัดการความรู้กับกลยุทธ์ขององค์กร ถูกมองว่าเป็นภาระงานเพิ่มเติม มากกว่าการเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์หลักขององค์กร

3. แนวทางแก้ไขปัญหเกี่ยวกับรูปแบบกระบวนการจัดการความรู้ของเทศบาลนครสมุทรปราการ มีประเด็นที่นำมาอภิปรายดังนี้

แนวทางแก้ไขปัญหเกี่ยวกับรูปแบบกระบวนการจัดการความรู้ของเทศบาลนครสมุทรปราการ ซึ่งทำให้องค์การสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี และความทันสมัยของการทำงานในยุคดิจิทัล แบ่งออกเป็น 8 ประเด็นหลัก มีดังนี้

1. การสร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่อง “การจัดการความรู้” ให้แก่บุคลากรในองค์กร ซึ่งจะทำให้การจัดการความรู้ในหน่วยงานเป็นรูปธรรมมากขึ้น องค์กรจะต้องพัฒนาการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพ จึงควรพัฒนาความรู้ความเข้าใจให้แก่บุคลากรในทุกระดับ ดังนี้ 1) ระดับผู้บริหาร หมายถึง ข้าราชการการเมืองของเทศบาลนครสมุทรปราการ ได้แก่ นายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรี เป็นต้น ซึ่งเป็นผู้ที่กำหนดนโยบายขององค์กร ควรได้รับการอบรม สัมมนา และการสร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้ และเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ ซึ่งการอบรมอาจทำในลักษณะของการให้ความรู้เบื้องต้น แนวคิด และการให้ศึกษาสภาพจริงขององค์กรอื่นๆที่ประสบผลสำเร็จ ในการดำเนินการเรื่องการจัดการความรู้ นอกจากนี้ในการอบรม สัมมนายังต้องชี้ให้ผู้บริหารเห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ การบริหารจัดการความรู้สมัยใหม่ที่ใช้สร้างกระบวนการทำงานร่วมกัน ระหว่างบุคลากร เทคโนโลยี และกระบวนการ 2) ระดับหัวหน้าส่วนราชการ หมายถึง ข้าราชการประจำ ได้แก่ ปลัดเทศบาล รองปลัดเทศบาล ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการกอง และหัวหน้าฝ่าย เป็นต้น ควรได้รับการอบรมให้เข้าใจในกระบวนการจัดการความรู้ นำมาประยุกต์ใช้ และนำไปสู่การปฏิบัติได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ วิโรจน์ ก่อสกุล (2567, หน้า 52) กล่าวสรุปไว้ว่า กระบวนการความรู้ เป็นการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้รู้ เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงและนวัตกรรม ทั้งนี้เพราะคนกลุ่มนี้เป็นแหล่งความรู้ของผู้ปฏิบัติงาน เมื่อมีปัญหาในการทำงานผู้ปฏิบัติงานจะถามเพื่อนร่วมงาน รุ่นพี่ หรือหัวหน้างานที่ใกล้ชิดที่สุด นอกจากนั้นคนกลุ่มนี้จะทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้แก่บุคลากรใหม่ของหน่วยงานด้วย และในอนาคตบุคลากรกลุ่มนี้จะเปลี่ยนผ่านไปเป็นหัวหน้าส่วนราชการของหน่วยงาน ดังนั้นการทำให้การจัดการความรู้เป็นรูปธรรม ส่วนหนึ่งมาจากหัวหน้าส่วนราชการที่ถ่ายทอดความรู้ วิธีปฏิบัติให้แก่บุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจ เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ 3) บุคลากรระดับผู้ปฏิบัติงาน บุคลากรจะมีความรู้ และประสบการณ์ในตำแหน่งงานได้เกิดจากการศึกษา เรียนรู้ด้วยตนเอง การสอนงาน การถ่ายทอดงานจากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง การได้รับคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชา ไม่ว่าจะเป็นการสะสมความรู้ ความเชี่ยวชาญนั้นมาจากช่องทางไหนก็ตาม แต่พื้นฐานที่จะทำให้เกิดความรู้เหล่านั้นได้ คือการลงมือปฏิบัติ โดยใช้ความรู้ ความสามารถของบุคลากรเป็นพื้นฐานในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ให้มีความสำคัญในกระบวนการจัดการความรู้ ดึงศักยภาพ และความเชี่ยวชาญของตนเอง ใช้ความรู้เพื่อพัฒนางาน และในอนาคตจะกลายเป็นรุ่นพี่ที่สอนงานให้รุ่นน้องด้วยเหตุและผล เป็นไปตามระเบียบข้อกฎหมาย สอนงานอย่างเป็นระบบ มีแหล่งสืบค้นความรู้ที่ทันสมัย มีความปลอดภัยด้านข้อมูล มีลักษณะการทำงานที่เป็นระบบ แต่ละคนนำความรู้ที่มีมาสร้างเป็นคลังความรู้ ยึดถือปฏิบัติร่วมกัน จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร

2. การออกแบบกระบวนการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ มีกำหนดการโมเดลกระบวนการจัดการความรู้ ที่เหมาะสมกับลักษณะขององค์กร เช่น จัดทำคู่มือแนวการปฏิบัติ (Best Practices Guide) ที่ระบุขั้นตอนการจัดการความรู้ที่ชัดเจนในการจัดทำหนังสือราชการ คำสั่ง และประกาศต่างๆขององค์กร

มีวิธีการจัดเก็บในฐานข้อมูล วิธีการเผยแพร่และนำไปใช้ มีการแต่งตั้งคณะทำงานด้านการจัดการความรู้ ที่ทำหน้าที่ออกแบบและปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องในแต่ละหน่วยงาน สอดคล้องกับพระราชบัญญัติ ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 ใน มาตรา 3/1 ได้กำหนดให้การพัฒนากระบวนการ ต้องสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม ความต้องการของประชาชนและทันต่อ การบริหารราชการตามพระราชบัญญัตินี้ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อ ภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลด ภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจ ตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน

3. การปรับปรุงการรวบรวมและจัดเก็บความรู้ มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลกลางที่สามารถ รวบรวม และจัดเก็บความรู้จากทุกหน่วยงานให้อยู่ในแพลตฟอร์มเดียว เช่น ระบบคลาวด์ (Cloud-Based System) การจัดการความรู้ช่วยคัดกรอง จัดหมวดหมู่ ง่ายในการสืบค้นข้อมูล มีการพัฒนาคู่มือปฏิบัติงานที่ เป็นมาตรฐาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ นทีรัตน์ นามบุตร (2565) ศึกษา การจัดการความรู้ของ สำนักงานศาลปกครองกลาง กรมศาลปกครอง: กรณีศึกษาการตรวจสอบข้อเท็จจริงทางทาง ผลการวิจัยพบว่า ควรมีการจัดตั้งทีมข้ามสายงาน มีผู้เชี่ยวชาญและผู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน ผู้บังคับบัญชามี การวางแผนการทำงาน สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ให้เห็นถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ เพื่อปลูกฝังวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต และมีฐานระบบสารสนเทศเป็นสื่อกลางในการรวบรวม ข้อมูล

4. การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ ผู้บริหารและหัวหน้าส่วนราชการ ส่งเสริมและ สนับสนุนให้บุคลากรร่วมกันสร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing Culture) ผ่านการให้ รางวัล และการยกย่องพนักงานที่มีบทบาทในการสร้างและเผยแพร่องค์ความรู้ เวลา สอดคล้องกับเอกสาร ของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2555) ได้กล่าวสรุปว่า การพัฒนาคนให้มีขีด ความสามารถ มีระบบการยกย่องชมเชย และการให้รางวัลที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ และมีวัฒนธรรมการ ทำงานเชิงรุก และวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยน และแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรในองค์กร เพื่อให้ บุคลากรในแต่ละสาขาวิชาชีพสามารถแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ ใช้แพลตฟอร์มออนไลน์ที่ทันสมัย เช่น Microsoft Teams, ZOOM ที่สามารถอำนวยความสะดวกในการแลกเปลี่ยนความรู้แบบเรียลไทม์ ส่งเสริมการจัดอบรม และการเสวนา เป็นประจำ

5. พัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อช่วยให้เกิดการเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา ซึ่งสอดคล้องกับ แนวทางปฏิบัติของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2555) ได้อธิบายว่า ขั้นตอนของการ แปลงแผนการปฏิบัติราชการสู่การปฏิบัติจริงนั้นประกอบด้วยองค์ประกอบหลายประการที่จะช่วยผลักดันสู่ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การปรับขั้นตอนการทำงานให้รวดเร็ว และกระชับมากขึ้น เพื่อเอื้อต่อ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว และสะดวกยิ่งขึ้น ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศถือเป็นเครื่องมือ สำคัญ ที่จะช่วยในเกิดการสื่อสารระหว่างกันภายในองค์กรมากขึ้น มีการจัดเก็บความรู้ ถ่ายทอดความรู้ และแลกเปลี่ยนความรู้มากขึ้น ดังนั้น องค์กรต้องมีความพร้อมด้านงบประมาณ ต้องจัดเตรียมโครงสร้าง พื้นฐานด้านเทคโนโลยีให้เพียงพอ และเหมาะสมสำหรับบุคลากร เพื่อให้สามารถใช้งานเทคโนโลยีในการ ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีกระบวนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ

6. การประยุกต์ใช้ความรู้ในการปฏิบัติงานจริง มีการจัดทำระบบการจัดการความรู้ ที่ช่วยให้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูล มีการปรับปรุงกระบวนการทำงาน และพัฒนาระบบจากปัญหาที่ผ่านมา เพื่อให้บุคลากรสามารถนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

7. การวัดผลและปรับปรุงกระบวนการจัดการความรู้ มีการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน เช่น 1) จำนวนความรู้ที่ถูกสร้างและนำไปใช้ 2) ระดับการเข้าถึงและใช้ฐานข้อมูลความรู้ 3) ผลกระทบของการจัดการความรู้ต่อประสิทธิภาพการทำงาน 4) ใช้แบบสำรวจความคิดเห็นและการสัมภาษณ์บุคลากร เพื่อตรวจสอบว่าความรู้ที่มีอยู่สามารถตอบโจทย์การทำงานได้หรือไม่ ถ้าองค์กรมีการปรับปรุงระบบการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง โดยการทบทวนแนวทางการจัดการความรู้เป็นประจำ และนำข้อเสนอแนะจากผู้ใช้งานไปพัฒนา จะทำให้การจัดการความรู้ในองค์กรมีความเข้มแข็ง องค์กรจะสามารถพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และทำให้องค์การมีวัฒนธรรมด้านการจัดการความรู้แบบยั่งยืน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ รชนีกร สุกเกลี้ยง (2565) ศึกษา การจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาองค์กร : กรณีศึกษา กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ ผลการวิจัยพบว่า ควรมีการปลูกฝังวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาเนื้อหาสาระที่นำมาจัดกิจกรรมในแต่ละครั้ง ให้ตรงกับความต้องการของบุคลากรและสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน ควรมีการสำรวจหัวข้อ เนื้อหาสาระความรู้ที่บุคลากรในกรมฯ ต้องการ ที่เรียนรู้ เพื่อให้ผู้จัดกิจกรรมนำไปพัฒนาเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในกรมฯ การประชาสัมพันธ์การจัดกิจกรรมรวมทั้งช่องทางการเรียนรู้ต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรทราบอย่างทั่วถึง และควรมีการประเมินผลหลังจากจัดกิจกรรมการจัดการความรู้

8. องค์กรขอความร่วมมือจากสถานศึกษาหรือภาคธุรกิจเอกชนที่เป็นต้นแบบการจัดการความรู้ เพราะหน่วยงานภายนอกเป็นส่วนสำคัญในการให้ข้อมูล ทิศทางการจัดการความรู้ และสนับสนุนในการแบ่งปันความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้กับบุคลากรในหน่วยงาน ตลอดจนส่งเสริมให้มีการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ให้แก่องค์การอย่างเป็นรูปธรรม

ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ โดยต้องกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพบุคลากร และติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง หากผู้บริหารและบุคลากรสามารถผลักดันให้เกิดการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ องค์กรจะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และพัฒนานวัตกรรมที่นำไปสู่ความยั่งยืนในระยะยาวได้

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและการบริหาร

สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ บุคลากรถือว่าเป็นตัวขับเคลื่อนการจัดการความรู้ให้สำเร็จ เป็นกำลังสำคัญในการทำงาน และเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการความรู้เป็นทั้งผู้สร้างความรู้ เป็นแหล่งเก็บข้อมูลที่สำคัญ ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวองค์กรต้องส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการความรู้ ด้วยการดึงศักยภาพภายในบุคลากรออกมาเพื่อสร้างคลังความรู้ให้แก่องค์การ มีการสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยีที่เหมาะสม ผู้บริหารควรผลักดันให้มีระบบจัดเก็บ และเข้าถึงความรู้ที่มีประสิทธิภาพ เช่น ฐานข้อมูลความรู้ (Knowledge Management System - KMS) หรือแพลตฟอร์มออนไลน์ที่ช่วยให้บุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่าย ควรเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับองค์กร เช่น มีระบบการเรียนรู้ผ่านออนไลน์ (E-Learning) มีการสร้างฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ในการจัดการและวิเคราะห์ข้อมูลความรู้ เพื่อให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้มากขึ้น และอำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ และการเรียนรู้ร่วมกัน

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบสภาพการจัดการความรู้ภายในหน่วยงานของเทศบาลนครสมุทรปราการ เพื่อเปรียบเทียบข้อแตกต่างในแต่ละหน่วยงาน โดยมีรูปแบบกระบวนการจัดการความรู้และการนำเทคโนโลยีในลักษณะเดียวกัน
2. ควรกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นหนึ่งในนโยบายสำคัญขององค์กร มีการกำหนดผู้รับผิดชอบหลักในแต่ละหน่วยงาน ตัวชี้วัด การติดตาม และประเมินผลอย่างเป็นรูปธรรม

เอกสารอ้างอิง

- ธนรัตน์ วงศ์ประทุม. (2563). *กระบวนการจัดการความรู้ของกองคุ้มครองแรงงาน กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.*
- นทีรัตน์ นามบุตร. (2565). *การจัดการความรู้ของสำนักงานศุลกากรหนองคาย กรมศุลกากร: กรณีศึกษาการตรวจปล่อยสินค้าประเภทเกษตรทางรางแร่. การค้นคว้าอิสระ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.*
- รชนีกร สุกเกลี้ยง. (2565). *การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กร: กรณีศึกษากรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.*
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2566). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการวิชาการและนวัตกรรมในองค์กร. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.*
- สรภักดิ์ รัชตโสภณ. (2562). *การจัดการความรู้ด้านการป้องกันและระงับอัคคีภัยภายในชุมชน : กรณีศึกษาชุมชนริมทางรถไฟหลังโรงพยาบาลเดชา เขตราชเทวี กรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.*
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2555). *การส่งเสริมการจัดการความรู้ (Knowledge Management).* ค้นเมื่อ 24 ธันวาคม 2567, จาก http://www4.opdc.go.th/special.php?spc_id=4&content_id=147